

La trousse

élan

Conseils d'experts pour  
favoriser l'accompagnement



Présenté par



Avec la participation financière de



Rédigé par

**Jean-René Bouchard, MBA**

*Expert-conseil en innovation, accrédité ADRIQ & Consultant indépendant*

Propulsé par



# Le coût de revient : quelques éléments essentiels pour bien accompagner l'entreprise

---

## 1. CONTEXTE DE L'OUTIL

- Ce guide s'adresse plus particulièrement aux conseillers en développement économique en début de carrière qui ont à intervenir auprès de dirigeants de petites entreprises.
- L'objectif de ce guide est d'augmenter le niveau de connaissances des conseillers concernant le sujet du coût de revient afin d'améliorer leur capacité d'analyse, cerner les enjeux et orienter leurs clients vers les actions prioritaires.
- L'objectif est de développer des intervenants de première ligne sans en faire des experts.

## 2. CONTEXTE DES ENTREPRISES

Ne soyez pas surpris si la grande majorité des PME n'ont pas de système de calcul des coûts de revient. **Attention**, cela ne résulte pas toujours d'une négligence ou d'un manque de connaissances ou de compétences. Bien souvent, les systèmes disponibles sur le marché sont coûteux, longs et compliqués à mettre en place, et malheureusement peu adaptés aux besoins spécifiques de l'entreprise.

En effet, la plupart des systèmes proposés sur le marché sont conçus pour des entreprises fabriquant des produits standards, alors que la majorité des PME se spécialisent dans la production sur mesure. De plus, de nombreux systèmes exigent que l'entreprise mette régulièrement à jour ses coûts fixes et indirects, dont l'imputation peut fluctuer en fonction des quantités vendues, des variations de prix ou des changements dans les frais généraux ou fixes

La très grande majorité des entreprises disposant d'un système informatisé ont développé un logiciel sur mesure, ce qui représente souvent une dépense importante. Les systèmes vendus ne font généralement pas le lien avec le seuil de rentabilité (point-mort) ni avec un budget de trésorerie (cash-flow) et n'utilisent souvent que des données comptables issues de l'état des résultats plutôt que des données reliées au coût de fabrication.

Malgré ce constat, après une sensibilisation adéquate, une approche basée sur la contribution marginale, en contrôlant les frais directs, pourra fournir à l'entreprise les informations essentielles générées par un système de coût de revient efficace.

**Instructions d'utilisation :**

Pour simplifier la démarche, nous avons opté pour un arbre de décision qui orientera le conseiller en fonction des réponses du client. Il est recommandé d'utiliser ce guide en complément de la liste fournie.

Nous débutons par des questions financières générales pour poser un premier diagnostic sur la qualité de l'information disponible. Ensuite, les questions seront progressivement affinées pour permettre une évaluation précise en ce qui a trait au coût de revient. Enfin, un lexique définissant les principaux concepts et terminologies est fourni en annexe.

***Le coût de revient repose sur des concepts et une terminologie précises qui nécessitent un minimum de maîtrise.***

### 3. QUALITÉ DE L'INFORMATION FINANCIÈRE

*(Réfère aux questions 1 et 2 de la liste)*

**La première étape consiste à valider la qualité de l'information financière produite.**

Que les états financiers soient produits à l'interne ou à l'externe, ce qui importe est la fréquence de leur production.

Les états financiers sont le minimum requis mais ils ne donnent qu'un portrait statique du passé, ce qui place les gestionnaires en mode réactif. C'est pourquoi une fréquence de production minimale de 3 mois (idéalement mensuelle) est requise.

**Il est important également de vérifier si les postes de dépenses variables et fixes sont facilement identifiables dans l'état des résultats.**

*(Réfère aux questions 3 à 5 de la liste)*

**Pour vous guider, voici les définitions de ces types de dépenses :**

- **Dépenses variables** : Les dépenses associées à l'achat des matières premières et aux salaires des employés directement impliqués dans la fabrication d'un produit ou la prestation d'un service.
- **Dépenses fixes** : Les dépenses liées au fonctionnement général de l'entreprise qui ne sont pas directement associées à la fabrication ou à la prestation de services. (Par exemple: frais généraux liés à la fabrication, frais d'administration, frais de vente, intérêts).

**4. IMPORTANCE DE SE DOTER D'UN SYSTÈME DE COÛT DE REVIENT**

*(Réfère à la question 6 de la liste)*

La qualité de l'information est le nerf de la guerre pour un dirigeant d'entreprise! Dans ce contexte, le coût de revient est un outil de gestion essentiel, à moins que le gestionnaire ne soit du genre à aimer le risque au point de conduire une voiture sans assistance à la conduite, les yeux bandés, en plein centre-ville.

**En fait, c'est le coût de revient qui permet de :**

- Réduire le risque financier
- Réagir plus rapidement aux changements pouvant affecter la rentabilité de l'entreprise
- Connaître le seuil de rentabilité (point-mort) et surtout, savoir quand il sera atteint
- Évaluer la rentabilité des stratégies, produits, services et clients
- Anticiper les besoins en liquidités
- Évaluer un projet d'investissement pour améliorer la productivité
- Ajuster ou modifier vos prix de vente
- Réviser ou adapter vos stratégies de commercialisation
- Identifier les produits et services les plus et les moins rentables
- Prévoir la rentabilité de votre organisation
- Anticiper les problèmes financiers pour les éviter plutôt que les subir.

Le coût de revient est donc crucial pour le pilotage d'une entreprise. Croyez-vous que les financiers ou investisseurs accepteraient de monter dans un avion sans pilote?

***Contrairement à la comptabilité générale, le coût de revient permet à l'entreprise de gérer plus efficacement son flux de trésorerie (cash flow). C'est d'ailleurs généralement un déficit dans ce domaine qui placera souvent une entreprise en faillite.***

### **Exemple d'une entreprise n'ayant pas implanté un coût de revient**

**Secteur :** Fabrication de luminaires

**Clientèle :** Fabricants de meubles

Cette entreprise, initialement profitable, vendait des produits à la fois haut de gamme et bas de gamme. N'ayant pas de coût de revient, elle ignorait que les ventes de ses produits bas de gamme ne couvraient même pas ses frais directs. Un changement rapide sur le marché a entraîné une forte baisse de la demande pour les produits haut de gamme (à marge brute élevée), par rapport à ceux de bas de gamme. Par conséquent, plus l'entreprise produisait ces derniers, plus elle accumulait un déficit de trésorerie (cash flow), ce qui a finalement conduit à la faillite.

---

### **Exemples réels d'implantation de coût de revient**

---

#### **EXEMPLE 1 :**

- Entreprise de fabrication de chaussures
- Base : par produit
- Type de données : manuelles et inscrites par la suite dans un chiffrier
- Responsable des entrées des coûts de main-d'œuvre directe : employés
- Responsable des entrées des coûts des matières premières : chef d'équipe
- Collecte : une enveloppe indique le code de produit et suit le processus tout au long de la chaîne de fabrication. Elle comporte également le numéro des employés ainsi que le nombre d'heures travaillées. La quantité de matière première, qui est somme toute relativement simple, figure également sur l'enveloppe de travail, après avoir été préalablement codifiée.

**EXEMPLE 2 :**

- Entreprise : construction
- Base : par projet
- Responsable des entrées des coûts de main-d'œuvre directe : main-d'œuvre directe (employés)
- Collecte : carte de temps où l'employé inscrit le nombre d'heures travaillées sur le code du produit concerné.
- Responsable des entrées des coûts des matières premières : contremaître
- Collecte : logiciel avec prise d'inventaire au début et à la fin du processus de fabrication.



**BALADO ÉLAN :** La série de balados Élan présente un épisode consacré au coût de revient, incluant le témoignage d'un dirigeant de PME ayant mis en place un système de prix de revient basé sur la contribution marginale dans son secteur des services et celui de la fabrication.

## 5. UTILISATION OPTIMALE DU COÛT DE REVIENT

*(Réfère aux questions 7 à 13)*

En plus de fournir le coût des produits fabriqués et des services offerts, un système de coût de revient peut offrir d'autres informations stratégiques importantes. Ces informations ont un impact crucial dans l'entreprise et permettent de prévoir des scénarios financiers pour anticiper les changements et, si possible, éviter de fâcheuses conséquences.

Cette section a pour but de susciter une réflexion chez le gestionnaire et surtout de l'aider à explorer toutes les possibilités offertes par le coût de revient pour mieux diriger son entreprise.

## Quels outils ou systèmes utilisez-vous pour colliger les informations?

*(Réfère à la question 14)*

Quel que soit l'outil ou la méthode utilisés, le défi principal en gestion du coût de revient réside souvent dans la collecte des bonnes informations sur les frais directs. Les expériences ont démontré que souvent les difficultés à récolter ces informations ont comme cause de ne pas avoir pris le temps d'expliquer aux employés et aux cadres concernés l'importance de celles-ci pour assurer la pérennité de l'entreprise.

## 6. CONCLUSION

Si l'entreprise accompagnée n'a pas de système de coût de revient, l'objectif est de faire prendre conscience de son importance en tant qu'outil de pilotage et éventuellement d'envisager son implantation.

Pour l'entreprise possédant déjà un tel système, il s'agit de leur donner un avant-goût des possibilités stratégiques qu'on peut tirer d'un bon système pour assurer la pérennité de leur organisation.

## ANNEXE

### LEXIQUE

On ne peut parler de coût de revient sans en connaître certains concepts de base. Le coût de revient par sa nature fait appel à des connaissances techniques bien précises.

Le lexique qui suit a pour objectif de démystifier certains concepts et surtout, vulgariser des termes techniques de base.

#### **Coûts directs :**

Coûts de fabrication ou de service reliés aux salaires et avantages sociaux de votre main-d'œuvre directe, c'est-à-dire celle directement affectée à la fabrication ou à l'offre de services. Ces coûts incluent également les achats de matières premières ayant servi à fabriquer le produit ou offrir un service (plus rare).

#### **Coûts indirects et fixes :**

Ces coûts se subdivisent en 2 types :

- **Frais généraux de fabrication** : traditionnellement ce sont les frais fixes et variables reliés à la production. Souvent inclus avec les frais directs, cela ne fait que compliquer, alourdir et souvent, biaiser la gestion d'un système de prix de revient.

Avec l'approche de la contribution marginale, ces frais sont considérés à part des frais directs et inclus dans les frais suivants:

- **Frais fixes et indirects** : Souvent identifiés en tant que frais de vente, d'administration, et d'intérêt (VAI). En fait, ce sont les frais reliés au fonctionnement de l'entreprise incluant les frais de commercialisation, distribution, etc.

**Coût des produits vendus :**

Fait référence à l'état des résultats. Il s'agit d'un coût différent du coût des produits fabriqués. Souvent les 2 concepts sont confondus. En fait le coût des produits vendus ne tient pas compte du coût des produits en inventaire qui n'ont pas été vendus. Pourtant les salaires et les achats de matière première ont été payés.

**Coût des produits fabriqués :**

Terme propre au coût de revient qui lui travaille avec les notions de déboursés (cash-flow) plutôt que de dépenses. Ce sont exclusivement les coûts directs reliés à la fabrication du produit ou l'offre de services.

**Marge brute :**

Terme utilisé dans le coût de revient pour le différencier du profit brut. Il représente la différence entre les revenus et les frais de fabrication. L'approche contemporaine utilise plutôt l'approche du coût marginal.

**Marge nette :**

Autre terme utilisé en coût de revient, il représente le flux de trésorerie net. Concrètement, il s'agit de la contribution marginale du produit vendu qui sert à payer les coûts réels (cash-flow), les déboursés, reliés aux frais fixes et indirects.

**Flux de trésorerie (cash-flow) :**

Recettes/revenus nets encaissés moins les déboursés décaissés. L'argent qui reste dans votre compte de banque à la fin d'une période donnée.

**Seuil de rentabilité ou point mort :**

Sommes que vous devez générer (revenus/recettes) afin de couvrir toutes les charges (dépenses/déboursés) de l'entreprise.

La trousse

# élan

Conseils d'experts pour  
favoriser l'accompagnement

